

Bruno Maggi

# Do agir organizacional

Um ponto de vista  
sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem



EDITORA EDGARD BLÜCHER

Tradução

***Giliane M. J. Ingratta***  
***Marcos Maffei***

Revisão técnico-científica

***Laerte Idal Szelwar***

Médico e doutor em ergonomia  
Professor do Departamento de Engenharia de Produção  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

***Leila Nadin Zidam***

Engenheira pesquisadora em ergonomia

Organização da tradução

***Laerte Idal Szelwar***

Apoio

A edição brasileira foi viabilizada em decorrência da colaboração prestada pelo Dipartimento di Scienze Aziendali de l'Università di Bologna, Programas de pesquisa "L'Officina di Organizzazione" e "Organization and Well-being" ([www.sa.unibo.it](http://www.sa.unibo.it), link Programmi di Ricerca).

Capa

Foto de Alessandra Elisabeth Horton, gentilmente cedida pelos seus pais

**Bruno Maggi**

# **Do agir organizacional**

**Um ponto de vista  
sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**



Universidade de São Paulo  
Escola Politécnica  
Departamento de Engenharia de Produção



FUNDAÇÃO VANZOLINI



**EDITORA EDGARD BLÜCHER**  
[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

*Título original:*  
**DE L'AGIR ORGANISATIONNEL - UN POINT DE VUE  
SUR LE TRAVAIL, LE BIEN-ÊTRE, L'APPRENTISSAGE**

*A edição em língua francesa foi publicada  
pela Octarès Editions*

Copyright © 2003, Octarès Editions  
24, rue Nazareth, 31000 Toulouse, France  
ISBN 2-915346-02-X  
EAN 9782915346022  
www.octares.com

Copyright © 2006, Bruno Maggi

1ª edição - 2006

*direitos reservados  
para a língua portuguesa pela  
Editora Edgard Blücher Ltda.*  
**2006**

*É proibida a reprodução total ou parcial  
por quaisquer meios  
sem autorização escrita da editora*

**EDITORA EDGARD BLÜCHER LTDA.**

Rua Pedroso Alvarenga, 1245 - cj. 22  
04531-012 - São Paulo, SP - Brasil

Fax: (0xx11)3079-2707

e-mail: editora@blucher.com.br

site: www.blucher.com.br

*Impresso no Brasil Printed in Brazil*

**ISBN 85-212-0373-X**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Maggi, Bruno.

Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem / Bruno Maggi; [tradução Giliane M. J. Ingratta / Marcos Maffei; coordenador da tradução Laerte Idal Sznelwar]. - São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

Título original: De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage.

Bibliografia

ISBN 85-212-0373-X

1. Aprendizagem organizacional 2. Controle social 3. Mudança organizacional 4. Pesquisa organizacional 5. Processo de trabalho - Regulação 6. Teoria da organização I. Título.

05-3806

CDD-306.36

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Agir organizacional: Teoria da organização: Sociologia 306.36

# Prólogo

A menina na foto da capa é Alessandra Elizabeth Horton aos três anos de idade, na entrada de uma casa, no centro da cidade. Como o editor nos permitiu a escolha da imagem, optamos por essa. Sem dúvida por causa da cumplicidade entre avô e neta; mas também porque ela se presta muito bem à introdução da obra.

## A menina com guarda-chuva

Há muitas maneiras de se olhar essa foto; vamos propor uma delas.

A atitude da criança exprime a intenção de sair para um pequeno passeio. Essa intenção se dirige em particular aos pais; ela gosta muito de sair, não importa o tempo, e de encontrar pessoas, mas sabe que é muito pequena para passear sozinha e que precisa de alguém para acompanhá-la. Além disso, para atingir seu objetivo, ela se preparou bem: capa com enorme capuz cobrindo até os olhos, botas de borracha, um grande guarda-chuva.

Seu agir é, portanto, um agir social; parece também estar claramente finalizado, assim como os meios escolhidos para atingir os objetivos desejados parecem adaptados. No entanto esses meios podem ser os mais adaptados somente no nível dos conhecimentos e recursos de que a menininha dispõe. A mãe dela talvez a tivesse vestido de outro modo. A menina não tem todas as informações que lhe permitiram avaliar de maneira perfeita a relação entre os meios e os fins. E depois, esse guarda-chuva todo colorido... ela gosta muito dele, mas será que ele serve efetivamente como abrigo contra a chuva ou é mais para parecer importante? A menina não tem certeza sobre seus meios: ela se baseia na experiência, em seus hábitos, suas preferências. Mas tampouco tem certeza quanto a seus fins. Em princípio, ela deseja ir ao parque, onde há brinquedos e amiguinhos, mas no caminho seus fins poderiam mudar; se acaso passarem pela padaria, ela sabe bem como ganhar um doce, o que, como resultado de um passeio, não seria nada mal.

O processo de ação que está em vias de se desenvolver é em parte pré-ordenado. Há um monte de regras que a menininha já aprendeu e que ela vai respeitar para levar a bom termo seu agir finalizado: regras para se vestir, regras para abrir o guarda-chuva, regras para andar na calçada... São regras que todo mundo segue, como a de parar no sinal vermelho, e regras que são parte de sua educação, como a de cumprimentar os vizinhos ao passar por eles. Há outras regras que ela mesma introduz em seu processo de ação, como a de carregar um guarda-chuva um pouco pesado demais para suas mãozinhas. Além disso, ela assume autonomia em relação a todas essas regras produzidas pelos outros e por ela mesma antes do desenrolar da ação; como quando ela se diverte ao colocar duas meias de cores diferentes ou quando ela vira à direita ou à esquerda forçando seus pais a mudar de caminho. E, por fim, esse processo

de ação do passeio é em parte regulado de maneira não-prevista, devido às coisas, animais e pessoas que a menina irá encontrar sem ter antecipado, mas sobretudo pelo fato de que a regulação de qualquer ação só pode se completar ao agir.

Acrescentemos que esse processo do passeio não ocorre no vazio, mas necessariamente se realiza e se desenvolve em relação com outros processos de ações e decisões: os de mamãe e papai antes de mais nada, mas também os dos amiguinhos, da dona da padaria... E essas relações entre processos darão lugar a conflitos, negociações, cooperações.

Poderíamos continuar essa história da menininha de guarda-chuva. Poderíamos acrescentar comentários referentes aos conhecimentos inerentes às ações da menina, sua aprendizagem ao longo do processo e o desenvolvimento de suas competências, ou relativos à avaliação do processo, inclusive em termos dos efeitos no bem-estar do sujeito agente. Mas os ingredientes principais do agir organizacional já estão apresentados: finalização, relação meios/fins, racionalidade intencional e limitada, estruturação do processo, relações com outros processos.

A história contém todas as características do agir organizacional. Isso pode parecer estranho, o leitor provavelmente esperaria que se abordassem ações associando várias pessoas; deliberadamente destacamos de início o caso de uma só pessoa. Além disso, o leitor poderia observar que essa história não trata do trabalho. Sua surpresa poderia ser maior pelo fato de a palavra "trabalho" aparecer no subtítulo do livro; foi também deliberadamente que escolhemos começar por uma história na qual o trabalho não está em questão. Imaginemos outra história.

## O octeto de Schubert

Sentados em semicírculo no palco do teatro, oito músicos estão tocando o *Octeto em fá maior* D803, de Schubert, para dois violinos, viola, violoncelo, contrabaixo, clarinete, fagote e trompa (op. 166). Enquanto o público se entretém, os músicos trabalham. É o amor pela música que motiva os músicos, e é com grande prazer que eles tocam Schubert, mas ainda assim eles trabalham. Estamos na presença de um trabalho coletivo, qualquer que seja a definição que se dá a essa noção; e na presença de um grupo de trabalho, o conjunto. O leitor concordará conosco, ao dizermos que o trabalho não significa necessariamente a fábrica, e acrescentamos que refletir sobre o trabalho fora dos estereótipos da manufatura e do trabalho assalariado pode ajudar muito a compreender a organização.

Não resta dúvida que o agir do conjunto que vemos tocar Schubert é um agir social: a ação de cada músico dirige-se à ação dos outros músicos, e a de todos se dirige no mínimo à administração do teatro e ao público presente na sala, absorto em ouvir a música. O processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos. É também evidente que esse agir é finalizado: para o sucesso da execução, sua remuneração, e o aumento do prestígio tendo em vista futuros concertos.

A adaptação dos meios aos fins concerne, sem dúvida, aos instrumentos que a composição musical exige, mas também ao nível das capacidades, dos conhecimentos e das competências dos músicos, e ao tempo que dedicaram aos ensaios. Os oito músicos tentaram atingir a melhor coesão possível do conjunto e gostariam de realizar nessa noite uma execução perfeita. Para cada movimento, cada frase, cada nota, desejariam reproduzir o resultado que



necessário enfrentar imprevistos, incidentes... No fim, a estruturação do processo só será completada pela regulação intrínseca ao desenvolvimento de cada ação — cada sopro, cada pressão nas cordas, cada movimento de arco —, sempre diferente a cada execução.

Poderíamos continuar essa história refletindo sobre os conhecimentos técnicos exigidos pelas ações a realizar, sobre a aprendizagem organizacional do conjunto, sobre a avaliação do processo, sobre o bem-estar dos músicos — onde as posturas exigidas pelos instrumentos, o envolvimento pessoal no estudo e nos ensaios, a tensão da apresentação em público, não deixam de ter conseqüências. Mas nos limitaremos aqui a destacar os principais ingredientes do agir organizacional.

Esses ingredientes — a finalização, que constitui o processo de ação em relação com outros processos, as relações entre meios e fins, a estruturação do processo, sua articulação e seu fundamento racional, intencional e limitado — não são diferentes nessa história de trabalho de várias pessoas e na de lazer de uma só pequena pessoa. Vimos, que quando se desloca o ponto de observação da ação de uma só pessoa para a ação de várias, é preciso considerar a cooperação e o conflito, a negociação e o compromisso, mas as características do agir organizacional são sempre as mesmas. Vimos que os valores e as influências de uns e de outros se exprimem em todos os níveis de ação e decisão, de uma ou várias pessoas, o que faz com que o agir organizacional se decline de maneiras diferentes, mas suas características não mudam.

Mas e o trabalho, faz diferença? Se nossa história se ocupasse de um conjunto amador em vez de um profissional, com certeza haveria uma diferença nas competências e na qualidade da execução, mas teríamos encontrado os mesmos elementos do agir organizacional.

Todavia, imaginamos que o leitor gostaria de se confrontar com uma situação de oficina ou de fábrica, onde se podem ver operações sobre materiais e uma hierarquia, alguém que dirige e outros que executam. Acrescentemos pois uma terceira história.

## A fundição do *Perseu*

A realização em 1554 da estátua de bronze do *Perseu*, que se ergue sob a *Loggia della Signoria* em Florença, é contada pelo próprio Benvenuto Cellini, ourives e escultor na corte de Francisco I, e depois junto ao duque Cosimo de Medici em sua cidade natal, e anteriormente de dois papas. Em Florença, várias outras obras-primas podem ser admiradas, e a autobiografia de Cellini mais do que uma narrativa confiável dos acontecimentos evocados, é uma defesa das atitudes e comportamentos do autor, sempre e em toda parte envolvido em brigas, conflitos e intrigas com seus rivais e com os cortesãos. Mesmo assim, ele nos deixou um relato bastante útil para se conhecer o clima artístico da época e sua maneira de trabalhar. Sempre mantendo uma certa distância em relação à vaidade do artista, nele podemos encontrar uma história de trabalho de ateliê que trata da fundição do *Perseu*.

Deixemos de lado o relacionamento com o duque de Florença, que devia prover o dinheiro e aparentemente o fazia com muita parcimônia, como a escolha e o suprimento dos materiais adequados (a argila para o molde oco, os metais, a madeira para a fornalha) e passemos diretamente à fundição. Cellini conta que o modelo em cera foi inicialmente coberto de argila para criar o molde oco. Dois dias e duas noites em fogo moderado fizeram, simultaneamente, a cera derreter e o molde de argila queimar. Então, ao mesmo tempo em que eram feitos os

duto pelos quais deveria correr o metal fundido, o molde foi cuidadosamente enterrado no fundo da fornalha. Enquanto isso, a fornalha era enchida com lingotes de bronze e de cobre. Quando tudo estava pronto, um grande fogo foi aceso e constantemente alimentado, até atingir a temperatura que permitia verter o metal liquefeito no molde. Como veremos em breve, essa operação, que durou um dia e uma noite, não transcorreu sem incidentes. Dois dias depois, a estátua, já fria, foi aos poucos descoberta e o artista pôde desfrutar do resultado de seu trabalho.

Note-se, antes de mais nada, que Cellini fez construir uma fornalha em seu ateliê (sua *bottega*). Essa escolha de organização não era obrigatória. Outros escultores da época, como antes e depois dele, preferiam confiar o trabalho de fundição a mestres fundidores. Em termos organizacionais, ele ampliou seu processo de ação, integrando nele vários subprocessos necessários à realização da obra, desde a concepção até o acabamento. Outra escolha possível seria dividir esses subprocessos entre diferentes ateliês.

Essa alternativa do agir organizacional é a mesma que se pode ver entre uma empresa integrada verticalmente e uma rede de empresas. Cada processo de ação, estando em relação com outros processos, Cellini podia decidir ampliar seu próprio processo às ações de fundição, como fez, ou então confiá-las a outras pessoas. Do mesmo modo, podia ter decidido preparar ele mesmo os lingotes de bronze ou os pedaços de lenha para o fogo da fornalha. Ele provavelmente não confiava nos mestres fundidores, mas, de acordo com o que escreveu, confiava nos lenhadores do pinheiral de Serristori e nos fornecedores de metal. Seja como for, ele quis ter o controle do processo de fundição no interior de seu ateliê. Ora, podemos distinguir os processos de escultura da estátua em cera, da preparação do molde, da compra dos materiais... ou então considerar a relação entre todos esses processos: em qualquer dos níveis de observação, vemos os mesmos ingredientes do agir organizacional, e podemos apreciar as modalidades de regulação de cada processo bem como a relações entre processos.

Cellini, claro, não agia sozinho. Uma dezena de pessoas o ajudava no trabalho de fundição; algumas eram alunos de sua *bottega*, outras eram fundidores que ele contratara, e outras eram ajudantes. Pode-se imaginar, embora sem detalhes, que ele encarregou os alunos de ajudarem na confecção do molde, os fundidores de se ocuparem com a fornalha, e os ajudantes de cavar e depois preencher o fosso ou transportar a lenha. Ele atribuía a uns e outros as diferentes ações a desenvolver segundo os conhecimentos técnicos e as competências que neles reconhecia. Ele mesmo coordenava essa divisão do trabalho, seja por um encadeamento de ações — por exemplo, em relação à fundição do modelo em cera —, seja por ações em paralelo — por exemplo, a preparação da fornalha ao mesmo tempo que o preenchimento do fosso, depois de nele ter depositado o molde.

Ele dirigia o trabalho da equipe dando ordens. "Eu dizia, ora a uns, ora a outros: 'Traga aqui', 'Retire isto'." Essas ordens não estavam escritas, mas nem por isso deixavam de ser impostas. Tampouco havia um programa por escrito, mas ninguém duvidava que ele tinha preordenado a ação coletiva em sua totalidade. Por fim, todos estavam dispostos a segui-lo: "Dê-nos as ordens, e faremos o que o senhor quiser, até o limite de nossa capacidade". O artista, tendo separado a direção da execução e instituído uma unidade hierárquica, distribuía então as diferentes ações a desenvolver. E contava, além disso, com uma boa integração da equipe e a adaptação flexível de seus assistentes à melhor funcionalidade do sistema. Tudo parecia funcionar segundo uma racionalidade absoluta, permitindo maximizar a eficácia e a eficiência, tendo como fim a realização "perfeita" da estátua.

No entanto acidentes acontecem, demonstrando — ao custo de riscos consideráveis — os limites da racionalidade dos seres humanos: o teto do ateliê pega fogo, e a chuva e o vento atrapalham o funcionamento da fornalha. Por conta da fadiga e da tensão de tudo controlar, Cellini é acometido por uma febre alta no fim do dia e tem que ir para a cama. É então obrigado a delegar a direção do trabalho e se dirige a um de seus alunos, Bernardino Mannellini: “Veja, meu caro Bernardino, siga direito o sequenciamento que lhe mostrei, vá em frente e não haverá como errar... estou tão doente que me sinto como se estivesse morrendo.” Ele delega, mas continua acreditando em seu programa. Vai, no entanto, se deitar extremamente preocupado, pois sabe que acidentes são graves e podem exigir modificações no procedimento. De fato, no meio da noite, um assistente apavorado vem lhe dizer que a fundição fracassou e não se pode mais alcançar o objetivo.

O relato de Cellini assume então um ar heróico. Ele pula da cama e se precipita para o ateliê, onde constata que o metal efetivamente solidificou. Envia então dois ajudantes para buscar lenha de carvalho bem seca num vizinho, para tornar o fogo mais vigoroso, e manda jogar no cadinho um lingote de estanho para ajudar a fundição. Outros são encarregados de combater o fogo, que reacendeu no teto, e outros de erguer painéis para abrigar a fornalha do vento e da chuva. O forte calor acaba estourando a cobertura da fornalha..., mas o metal enfim se liquefaz. Para ajudá-lo a fluir melhor pelos dutos até o molde, toda a baixela de estanho da casa, quase duzentos itens, é sacrificada peça por peça. O bronze corre rápido, até encher o molde. O trabalho termina duas horas antes de amanhecer.

Aparentemente os acidentes ocorreram porque os meios escolhidos não estavam bem adaptados aos fins esperados: a fornalha não estava bem situada no ateliê, o fogo não era o suficiente para a fundição, mas bastante perigoso, a liga de bronze não estava correta, não havia instrumentos de medição... Havia necessidade de corrigir o programa durante o desenrolar do processo. Como em todo processo, as regras anteriormente produzidas precisavam ser reelaboradas e mudadas, enquanto que outras regras deviam ser integradas. Entretanto essas regulações no decorrer do tempo que permitiram levar a bom termo o trabalho não foram somente obra de Cellini. O programa do artista, pré-ordenado e então modificado, só concerniu à coordenação dos conjuntos de ações, tais como a preparação do molde, a alimentação da fornalha, a fundição dos metais. Os assistentes se coordenavam entre eles para o desenvolvimento das ações singulares: tinham margens de discricionariedade, mas assumiam também autonomia, que dirigiam para o bom resultado do processo. Por fim, como sempre, cada um regulava cada ação ao agir.

No fim, mesmo nessa história de ateliê, reconhecemos os ingredientes fundamentais do agir organizacional: a finalização dos processos de ações e decisões, as relações entre processos, a racionalidade intencional e limitada, a regulação dos processos e sua articulação. Além disso, haveria material suficiente para prosseguir na reflexão sobre a aprendizagem organizacional, bem como sobre as relações entre escolhas organizacionais e bem-estar.

Esperamos que, através dessas três historietas, o leitor tenha situado de maneira sintética o ponto de vista do agir organizacional. Com certeza ele terá notado que não fora necessário mudar de registro para passar do agir organizacional de uma só pessoa para o de várias, do lazer ao trabalho, do trabalho de artista ao trabalho pesado e sujo da fundição de metais. Nosso desejo é que essas três historietas, com as quais escolhemos introduzir a obra, tenham suscitado a curiosidade do leitor, e o convidando a travar conhecimento — nas três partes do livro — com os fundamentos e desenvolvimentos da teoria do agir organizacional.